



دانشگاه پیام نور

آشنایی با سازمان‌های بین‌المللی در ورزش

(کارشناسی ارشد تربیت بدنی)

دکتر لقمان کشاورز دکتر مهدی گودرزی دکتر همت‌الله بسطامی

امروزه کتاب‌خوانی و علم‌آموزی، نه تنها یک وظیفه‌ی ملی، که یک واجب دینی است.

مقام معظم رهبری

در عصر حاضر یکی از شاخصه‌های ارزیابی رشد، توسعه و پیشرفت فرهنگی هر کشوری میزان تولید کتاب، مطالعه و کتاب‌خوانی مردم آن مرز و بوم است. ایران اسلامی نیز از دیرباز تاکنون با داشتن تمدنی چندهزارساله و مراکز متعدد علمی، فرهنگی، کتابخانه‌های معتبر، علما و دانشمندان بزرگ با آثار ارزشمند تاریخی، سرآمد دولت‌ها و ملت‌های دیگر بوده و در عرصه‌ی فرهنگ و تمدن جهانی به‌سان خورشیدی تابناک همچنان می‌درخشد و با فرزندان نیک‌نهاد خویش هنرنمایی می‌کند. چه کسی است که در دنیا با دانشمندان فرزانه و نام‌آور ایرانی همچون ابوعلی سینا، ابوریحان بیرونی، فارابی، خوارزمی و ... همچنین شاعران برجسته‌ای نظیر فردوسی، سعدی، مولوی، حافظ و ... آشنا نباشد و در مقابل عظمت آنها سر تعظیم فرود نیاورد. تمامی این افتخارات ارزشمند، برگرفته از میزان عشق و علاقه فراوان ملت ما به فراگیری علم و دانش از طریق خواندن و مطالعه منابع و کتاب‌های گوناگون است. به شکرانه‌ی الهی، تاریخ و گذشته ما، همیشه درخشان و پر بار است. ولی اکنون در این زمینه در چه جایگاهی قرار داریم؟ آمار و ارقام ارائه‌شده از سوی مجامع و سازمان‌های فرهنگی در مورد سرانه‌ی مطالعه‌ی هر ایرانی، برایمان چندان امیدوارکننده نمی‌باشد و رهبر معظم انقلاب اسلامی نیز از این وضعیت بارها اظهار گله و ناخشنودی نموده‌اند.

کتاب، دروازه‌ای به سوی گستره‌ی دانش و معرفت است و کتاب خوب، یکی از بهترین ابزارهای کمال بشری است. همه‌ی دستاوردهای بشر در سراسر عمر جهان، تا آنجا که قابل کتابت بوده است، در میان دست‌نوشته‌هایی است که انسان‌ها پدید آورده و می‌آورند. در این مجموعه‌ی بی‌نظیر، تعالیم الهی، درس‌های پیامبران به بشر، و همچنین علوم مختلفی است که سعادت بشر بدون آگاهی از آنها امکان‌پذیر نیست. کسی که با دنیای زیبا و زندگی‌بخش کتاب ارتباط ندارد بی‌شک از مهم‌ترین دستاورد انسانی و نیز از بیشترین معارف الهی و بشری محروم است. با این دیدگاه، به‌روشنی می‌توان ارزش و مفهوم رمزی عمیق در این حقیقت تاریخی را دریافت که اولین خطاب خداوند متعال به پیامبر گرامی اسلام (ص) این است که «بخوان!» و در اولین

سوره‌ای که بر آن فرستاده‌ی عظیم‌الشان خداوند، فرود آمده، نام «قلم» به تجلیل یاد شده‌است: «اقْرَأْ وَ رَبُّكَ الْأَكْرَمُ. الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ» در اهمیت عنصر کتاب برای تکامل جامعه‌ی انسانی، همین بس که تمامی ادیان آسمانی و رجال بزرگ تاریخ بشری، از طریق کتاب جاودانه مانده‌اند.

دانشگاه پیام‌نور با گستره‌ی جغرافیایی ایران‌شمول خود با هدف آموزش برای همه، همه‌جا و همه‌وقت، به‌عنوان دانشگاهی کتاب‌محور در نظام آموزش عالی کشورمان، افتخار دارد جایگاه اندیشه‌سازی و خردورزی بخش عظیمی از جوانان جویای علم این مرز و بوم باشد. تلاش فراوانی در ایام طولانی فعالیت این دانشگاه انجام پذیرفته تا با بهره‌گیری از تجربه‌های گرانقدر استادان و صاحب‌نظران برجسته کشورمان، کتاب‌ها و منابع آموزشی درسی شاخص و خودآموز تولید شود. در آینده هم، این مهم با هدف ارتقای سطح علمی، روزآمدی و توجه بیشتر به نیازهای مخاطبان دانشگاه پیام‌نور با جدیت ادامه خواهد داشت. به‌طور قطع استفاده از نظرات استادان، صاحب‌نظران و دانشجویان محترم، ما را در انجام این وظیفه‌ی مهم و خطیر یاری‌رسان خواهد بود. پیشاپیش از تمامی عزیزانی که با نقد، تصحیح و پیشنهادهای خود ما را در انجام این وظیفه‌ی خطیر یاری می‌رسانند، سپاسگزاری می‌نماییم. لازم است از تمامی اندیشمندانی که تاکنون دانشگاه پیام‌نور را منزلگاه اندیشه‌سازی خود دانسته و ما را در تولید کتاب و محتوای آموزشی درسی یاری نموده‌اند، صمیمانه قدردانی گردد. موفقیت و بهروزی تمامی دانشجویان و دانش‌پژوهان عزیز آرزوی همیشگی ما است.

دانشگاه پیام‌نور

فهرست مطالب کتاب

یازده

پیشگفتار

۱	فصل اول: سازمان‌دهی سازمان‌های ورزشی
۱	هدف کلی
۱	هدف‌های یادگیری
۱	مقدمه
۲	۱-۱ پیچیدگی
۵	۲-۱ رسمیت
۶	۳-۱ تمرکز و عدم تمرکز
۷	۴-۱ نمودار سازمانی (ساختار سازمانی)
۸	۵-۱ روش‌های سازمان‌دهی در سازمان‌های ورزشی
۸	۱-۵-۱ سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه
۹	۲-۵-۱ سازمان‌دهی بر مبنای محصول یا خدمات
۱۰	۳-۵-۱ سازمان‌دهی بر مبنای منطقه جغرافیایی
۱۱	۴-۵-۱ سازمان‌دهی بر مبنای پروژه
۱۲	۵-۵-۱ سازمان‌دهی ترتیبی یا خزانه‌ای
۱۳	۶-۵-۱ سازمان‌دهی با گروه‌های متداخل یا گروهی
۱۴	۶-۱ سازمان رسمی و غیررسمی
۱۵	۱-۶-۱ فواید سازمان‌های غیررسمی
۱۶	۲-۶-۱ عملکرد منفی سازمان‌های غیررسمی
۱۶	۷-۱ گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی
۱۶	۱-۷-۱ وظایف گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی
۱۷	۲-۷-۱ اختیارات گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی
۱۷	۳-۷-۱ انواع گروه‌ها در سازمان‌های ورزشی
۱۷	۴-۷-۱ گروه‌های رسمی

۱۸	۵-۷-۱ اختیارات گروه‌های رسمی در سازمان‌های ورزشی
۱۸	۶-۷-۱ عوامل مؤثر در گروه‌های رسمی سازمان‌های ورزشی
۱۹	۷-۷-۱ رهبری گروه‌های رسمی در سازمان ورزشی
۱۹	۸-۷-۱ محل گروه‌های رسمی در ساختار سازمانی
۱۹	۹-۷-۱ گروه‌های غیررسمی
۲۰	۸-۱ صف و ستاد در سازمان‌های ورزشی
۲۰	۹-۱ صف و وظایف آن در سازمان‌های ورزشی
۲۱	۱۰-۱ ستاد و وظایف آن در سازمان‌های ورزشی
۲۲	۱-۱۰-۱ انواع واحدهای ستادی در سازمان‌های ورزشی
۲۳	۱۱-۱ انواع سازمان‌های صف و ستاد در سازمان‌های ورزشی
۲۳	خلاصه فصل اول
۲۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل اول
۲۵	فصل دوم: سازمان‌های ورزشی ملی بزرگ
۲۵	هدف کلی
۲۵	هدف‌های یادگیری
۲۵	مقدمه
۲۶	۱-۲ وزارت ورزش و جوانان
۲۶	۱-۱-۲ تاریخچه وزارت ورزش و جوانان
۲۷	۲-۱-۲ اهداف وزارت ورزش و جوانان
۲۸	۳-۱-۲ وظایف کلی
۳۰	۴-۱-۲ ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان
۴۰	۲-۲ کمیته ملی المپیک ایران
۴۰	۱-۲-۲ تاریخچه کمیته ملی المپیک ایران
۴۲	۲-۲-۲ اساسنامه کمیته ملی المپیک
۶۹	۳-۲ کمیته ملی پارالمپیک
۶۹	۱-۳-۲ تاریخچه کمیته ملی پارالمپیک
۷۱	۲-۳-۲ اساسنامه کمیته ملی پارالمپیک
۷۴	۳-۳-۲ رشته‌های ورزشی فعال در کمیته ملی پارالمپیک
۸۲	خلاصه فصل دوم
۸۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل دوم
۸۵	فصل سوم: فدراسیون‌های ملی و انجمن‌های ورزشی
۸۵	هدف کلی
۸۵	هدف‌های یادگیری
۸۵	مقدمه
۸۶	۱-۳ فدراسیون‌های ورزشی ملی

۹۰	۲-۳ اساسنامه در سازمان‌های ورزشی
۹۱	۱-۲-۳ اساسنامه فدراسیون‌های ملی ورزشی
۱۲۶	۳-۳ انجمن‌های ورزشی
۱۲۷	۱-۳-۳ اهداف انجمن‌های ورزشی
۱۲۷	۲-۳-۳ ویژگی‌های انجمن‌های ورزشی
۱۲۸	۳-۳-۳ وظایف انجمن ورزشی
۱۳۲	۴-۳-۳ چارت سازمانی
۱۳۳	خلاصه فصل سوم
۱۳۳	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل سوم
۱۳۵	فصل چهارم: سازمان‌های ورزشی فعال در استان‌ها و شهرستان‌ها
۱۳۵	هدف کلی
۱۳۵	هدف‌های یادگیری
۱۳۵	مقدمه
۱۳۶	۱-۴ اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌ها
۱۳۶	۱-۱-۴ مهم‌ترین وظایف اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها
۱۳۹	۲-۱-۴ ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش و جوانان استان‌ها
۱۳۹	۳-۱-۴ شرح وظایف مسئولان مختلف در اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌ها
۱۵۵	۲-۴ اداره‌های ورزش و جوانان شهر و شهرستان
۱۵۶	۱-۲-۴ وظایف اداره‌های ورزش و جوانان شهرها و شهرستان‌ها
۱۵۷	۲-۲-۴ ساختار تشکیلاتی اداره‌های ورزش و جوانان شهرها و شهرستان‌ها
۱۵۸	۳-۲-۴ وظایف مسئولان مختلف اداره ورزش و جوانان شهرستان
۱۶۲	۳-۴ ورزش در شهرداری‌ها
۱۶۵	۱-۳-۴ اهداف کلی سازمان ورزش شهرداری تهران
۱۶۵	۲-۳-۴ مأموریت سازمان ورزش شهرداری تهران
۱۶۵	۳-۳-۴ استراتژی‌های توسعه ورزش شهروندی
۱۶۶	۴-۳-۴ اساسنامه سازمان فرهنگی ورزشی شهرداری
۱۶۸	خلاصه فصل چهارم
۱۶۹	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل چهارم
۱۷۱	فصل پنجم: هیئت‌های ورزشی (استان و شهرستان)
۱۷۱	هدف کلی
۱۷۱	هدف‌های یادگیری
۱۷۱	مقدمه
۱۷۲	۱-۵ آیین‌نامه هیئت‌های ورزشی استان
۱۸۲	۲-۵ آیین‌نامه نحوه انتخاب رئیس هیئت ورزشی استان
۱۸۶	۳-۵ کمیته‌های هیئت ورزشی

۱۸۶	۱-۳-۵ شرح وظایف کمیته آموزش
۱۸۶	۲-۳-۵ شرح وظایف کمیته انضباطی
۱۸۷	۳-۳-۵ شرح وظایف کمیته داوران
۱۸۸	۴-۳-۵ شرح وظایف کمیته مربیان
۱۸۹	۵-۳-۵ شرح وظایف کمیته برنامه ریزی
۱۸۹	۶-۳-۵ شرح وظایف کمیته تدارکات
۱۹۰	۷-۳-۵ شرح وظایف کمیته اخلاق
۱۹۱	۸-۳-۵ شرح وظایف کمیته پیشکسوتان
۱۹۲	۹-۳-۵ شرح وظایف کمیته فنی
۱۹۲	۱۰-۳-۵ شرح وظایف کمیته مسابقات
۱۹۳	خلاصه فصل پنجم
۱۹۴	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل پنجم

فصل ششم: سازمان های ورزشی وزارتخانه ها، دستگاه ها و دواير دولتي (دانشجویی، دانش آموزی،

۱۹۵	کارگری و نیروهای مسلح)
۱۹۵	هدف کلی
۱۹۵	هدف های یادگیری
۱۹۵	مقدمه
۱۹۶	۱-۶ ورزش در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
۱۹۶	۱-۱-۶ اداره تربیت بدنی دانشگاه ها
۱۹۷	۱۰. تنظیم و عقد قرارداد ورزشی با مربیان تیم ها و عوامل اجرایی مسابقات
۱۹۹	۱۶. تجهیز نمودن سالن های ورزشی به کیف پزشکی و جعبه کمک های اولیه
۱۹۹	۲-۱-۶ فدراسیون ملی ورزش دانشگاهی
۲۰۶	۲-۶ ورزش در وزارت آموزش و پرورش
۲۰۸	۱-۲-۶ معاونت تندرستی و سلامت
۲۰۹	۲-۲-۶ چارت سازمانی معاونت تربیت بدنی و سلامت
۲۱۰	۳-۲-۶ فدراسیون ورزش دانش آموزی
۲۲۶	۳-۶ ورزش کارگری
۲۲۷	۱-۳-۶ تاریخچه ورزش کارگری
۲۳۰	۲-۳-۶ انجمن های ورزشی کارگری
۲۳۳	۳-۳-۶ فدراسیون ورزش کارگری
۲۶۷	۴-۶ ورزش در نیروهای مسلح
۲۶۷	خلاصه فصل ششم
۲۶۸	خودآزمایی چهارگزینه ای فصل ششم
۲۶۹	فصل هفتم: آشنایی با سازمان های بزرگ بین المللی ورزشی
۲۶۹	هدف کلی

۲۶۹	هدف‌های یادگیری
۲۶۹	مقدمه
۲۷۰	۱-۷ کمیته بین‌المللی المپیک
۲۷۲	۱-۱-۷ اساسنامه کمیته بین‌المللی المپیک
۲۷۷	۲-۱-۷ رشته‌های ورزشی بازی‌های زمستانی
۲۷۷	۳-۱-۷ رشته‌های ورزشی بازی‌های المپیک تابستانی
۲۷۸	۴-۱-۷ سازمان‌های ورزشی تابعه کمیته بین‌المللی المپیک
۲۷۹	۵-۱-۷ اتحادیه فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی (Sport Accord)
۲۷۹	۶-۱-۷ انجمن فدراسیون‌های ورزشی بین‌المللی مورد تأیید آی. اُ. سی (ARISF)
۲۸۰	۷-۱-۷ انجمن فدراسیون‌های بین‌المللی بازی‌های المپیک تابستانی (ASOIF)
۲۸۰	۸-۱-۷ انجمن کمیته‌های ملی المپیک (ANOC)
۲۸۰	۹-۱-۷ شورای المپیک آسیا
۲۸۷	۲-۷ کمیته بین‌المللی پارالمپیک
۲۹۲	۳-۷ انجمن بین‌المللی ورزش برای همه (ورزش همگانی)
۲۹۵	۱-۳-۷ وظایف مجمع عمومی شامل
۲۹۷	۴-۷ انجمن بین‌المللی بازی‌های جهانی
۲۹۸	۱-۴-۷ اهداف IWGA
۲۹۸	۲-۴-۷ وظایف IWGA
۲۹۹	۳-۴-۷ دارایی‌های معنوی و فعالیت‌های IWGA
۳۰۲	خلاصه فصل هفتم
۳۰۴	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هفتم
۳۰۷	فصل هشتم: آشنایی با سازمان‌های بین‌المللی ورزشی برای اقشار خاص
۳۰۷	هدف کلی
۳۰۷	هدف‌های یادگیری
۳۰۷	مقدمه
۳۰۸	۱-۸ فدراسیون بین‌المللی ورزش مدارس
۳۱۱	۱-۱-۸ کمیته اجرایی فدراسیون بین‌المللی ورزش مدارس
۳۱۳	۲-۱-۸ رشته‌های ورزشی فعال در فدراسیون بین‌المللی ورزش مدارس
۳۱۴	۳-۱-۸ مسابقات فدراسیون بین‌المللی ورزش مدارس
۳۱۵	۲-۸ انجمن بین‌المللی ورزش آماتوری کارگران
۳۲۱	۱-۲-۸ کنفدراسیون آماتوری ورزش کارگری قاره آسیا
۳۲۲	۲-۲-۸ مسابقات ورزش آماتوری کارگری
۳۲۲	۳-۲-۸ رشته‌های ورزشی فعال در ورزش آماتوری کارگری
۳۲۳	۳-۸ فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های دانشگاهی
۳۲۷	۴-۸ کمیته بین‌المللی ورزش‌های ناشنوایان
۳۳۷	۱-۴-۸ مسابقات و رویدادهای کمیته بین‌المللی ورزش‌های ناشنوایان

۳۳۸	۵-۸ فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های نایب‌نایان
۳۴۰	۱-۵-۸ رشته‌های ورزشی فعال فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های نایب‌نایان
۳۴۰	۲-۵-۸ مسابقات فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های نایب‌نایان
۳۴۰	۶-۸ شورای بین‌المللی ورزش نظامیان جهان
۳۴۱	۱-۶-۸ رشته‌های ورزشی فعال در سیزم
۳۴۲	۲-۶-۸ مسابقات ورزشی سیزم
۳۴۳	خلاصه فصل هشتم
۳۴۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل هشتم
۳۴۹	فصل نهم: آشنایی با انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و فدراسیون‌های بین‌المللی در ورزش
۳۴۹	هدف کلی
۳۴۹	هدف‌های یادگیری
۳۴۹	مقدمه
۳۵۰	۱-۹ انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی
۳۵۰	۱-۱-۹ فدراسیون‌های بین‌المللی ورزشی فعال
۳۵۴	۲-۱-۹ فدراسیون بین‌المللی فوتبال (فیفا)
۳۶۳	۳-۱-۹ فدراسیون جهانی تکواندو
۳۷۵	خلاصه فصل نهم
۳۷۶	خودآزمایی چهارگزینه‌ای فصل نهم
۳۷۹	واژه‌نامه
۳۸۱	پیوست (۱): فهرست فدراسیون‌های بین‌المللی
۳۸۳	پیوست (۲): نام اختصاری سازمان‌های ورزشی بین‌المللی
۳۸۷	منابع

پیشگفتار

مدیریت و سازمان‌دهی فعالیت‌ها و رشته‌های مختلف ورزشی در سطح شهر، استان، کشور، منطقه‌ای و بین‌المللی، به‌وسیله سازمان‌های ورزشی متعددی تحت عنوان وزارتخانه ورزش و جوانان، کمیته ملی المپیک، کمیته بین‌المللی المپیک، کمیته ملی پارالمپیک، کمیته بین‌المللی پارالمپیک، فدراسیون ورزشی ملی و بین‌المللی، هیئت ورزشی، اداره کل ورزش و جوانان، اداره ورزش و سایر عناوین انجام می‌شود. برای فعالیت در حوزه ورزش و مدیریت ورزشی، علاقه‌مندان مدیریت ورزشی باید با چهارچوب و ساختار این نوع سازمان‌های ورزشی آشنا شوند. در این راستا با توسعه رشته مدیریت ورزشی و ایجاد گرایش‌های مختلف ورزشی، در برخی از گرایش‌های این رشته دانشگاهی، درسی با عنوان آشنایی با سازمان‌های ملی و بین‌المللی گنجانده شده است. از این‌رو دانشگاه پیام نور با توجه به پیشرو بودن در تولید محتوای آموزشی مطابق با آخرین سرفصل مصوب درس یادشده، تألیف کتاب حاضر را به‌نویسندگان محول کرده است.

با توجه به اینکه سازمان‌های ملی و بین‌المللی متفاوتی به‌فعالیت در سطح ملی و بین‌المللی مشغول‌اند، مؤلفان با در نظر گرفتن سرفصل مصوب وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، به‌برخی از سازمان‌های ورزشی ملی و بین‌المللی در کتاب حاضر پرداخته‌اند. در این زمینه تلاش شده است بر اساسنامه و شرح وظایف سازمان‌های مختلف ورزشی، تأکید بیشتری شود.

در پایان لازم به توضیح است که امکان دارد این کتاب، با ایرادهایی همراه باشد.
مزید امتنان است پیشنهادهای خود را به وسیله پست الکترونیکی به نویسندگان
ارسال کنید تا در چاپهای آتی مورد توجه قرار گیرد.

مؤلفان

Keshavarzlog@yahoo.com

فصل اول

سازمان‌دهی سازمان‌های ورزشی

هدف کلی

آشنایی با مفهوم سازمان‌دهی در سازمان‌های ورزشی

هدف‌های یادگیری

دانشجو باید بتواند پس از مطالعه فصل:

۱. عوامل تأثیرگذار در سازمان‌دهی ورزشی را بشناسد.
۲. نمودار تشکیلاتی و انواع سازمان‌دهی در سازمان‌های ورزشی را درک کند.
۳. سازمان رسمی و سازمان غیررسمی را از یکدیگر تشخیص دهد.
۴. مفهوم گروه‌ها را در سازمان‌های ورزشی بشناسد.

مقدمه

سازمان‌های ورزشی به دلیل فعالیت و تنوع منابع انسانی، نیازمند ایجاد نظم در سازمان‌های خود هستند. چنانچه در سازمان‌های ورزشی، نظم و انضباط وجود نداشته باشد و نحوه گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، نامشخص و چگونگی ارتباطات بین افراد گوناگون، تعیین نشده باشد، به طور طبیعی آن سازمان در دستیابی به مأموریت و اهداف خود با چالش‌های جدی مواجه خواهد شد. بر این اساس یکی از ابزارهای مهم مدیریتی که سازمان‌دهی نام دارد، به کمک همه سازمان‌ها آمده است تا این چالش را حل کند.

سازمان‌دهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار بین افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان به‌منظور کسب اهداف تعیین‌شدهٔ مشترک صورت‌می‌گیرد. به‌بیان‌دیگر، در سازمان‌دهی، کارها و فعالیت‌ها طراحی و فعالیت‌ها و پست‌های سازمانی دسته‌بندی می‌شوند و درنهایت ایجاد رابطه میان پست‌ها به‌منظور کسب هدف مشترک صورت‌می‌گیرد (جاسبی، ۱۳۸۰).

برای دستیابی به‌موارد یادشده، در سازمان‌های ورزشی نمودار سازمانی و راهنمای سازمانی تهیه می‌شود تا افزون‌بر رسمیت‌بخشیدن به‌سازمان، جایگاه و مسئولیت هر فرد تعیین و چگونگی ارتباطات نیز مشخص شود. همچنین به‌واسطهٔ سازمان‌دهی ورزشی اهداف سازمانی، خط‌مشی و رویه‌ها، نمودار سازمانی، شرح شغل مدیران و کارکنان و رهنمودهایی برای عناوین، در راهنمای سازمانی نوشته می‌شود.

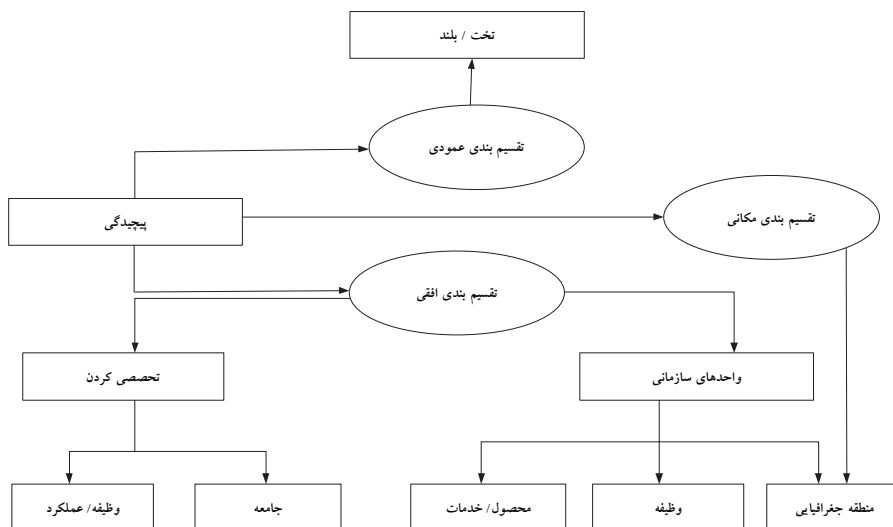
در سازمان‌دهی سازمان‌های ورزشی، عوامل زیادی نقش دارند، اما سه عامل پیچیدگی^۱، رسمیت^۲ و تمرکز^۳ نسبت به‌عوامل دیگر تأثیرگذاری بیشتری دارند که قبل از بحث در مورد سازمان‌دهی، ابتدا مبانی این سه عامل ارائه می‌شود. در ادامهٔ فصل نیز انواع سازمان‌دهی در سازمان‌های ورزشی به‌طور کامل بحث می‌شود.

۱-۱ پیچیدگی

پیچیدگی هر سازمان ورزشی، با میزان طبقه‌بندی یا تفکیک سازمان ورزشی در ابعاد مختلف ارتباط دارد. تفکیک هر سازمان ورزشی می‌تواند در سه سطح افقی، عمودی و مکانی^۴ (منطقهٔ جغرافیایی) انجام شود. شکل ۱-۱ نشان‌دهندهٔ وضعیت ارتباط پیچیدگی و اجزاء پیچیدگی است.

در سازمان‌های ورزشی برای افزایش کارایی، تقسیم‌بندی افقی انجام می‌شود. هدف از تقسیم‌بندی افقی، تخصصی‌کردن وظایف در سازمان‌های ورزشی است و با این تقسیم‌بندی، گروهی از افراد سازمان ورزشی که دارای تخصصی خاص‌اند، در بخشی از سازمان، به‌دور هم جمع می‌شوند تا بخشی از اهداف سازمان را به‌طور تخصصی انجام‌دهند (رضایان، ۱۳۸۴).

1. Complexity
2. Formality
3. Centralization
4. Spatial



شکل ۱-۱. چگونگی ارتباط پیچیدگی با اجزای پیچیدگی

در نمودار سازمانی وزارت ورزش و جوانان، معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و معاونت امور بانوان و توسعه ورزش همگانی، با این دیدگاه شکل گرفته‌اند و هر معاونت به‌طور تخصصی و مستقل از معاونت دیگر، امور ورزش قهرمانی و حرفه‌ای یا امور بانوان و ورزش همگانی را انجام می‌دهد. همچنین مدیران هر معاونت، افزون‌بر داشتن استقلال، به‌طور مستقیم با وزیر ورزش و جوانان ارتباط دارند و به‌او گزارش می‌دهند و از او دستور می‌گیرند.

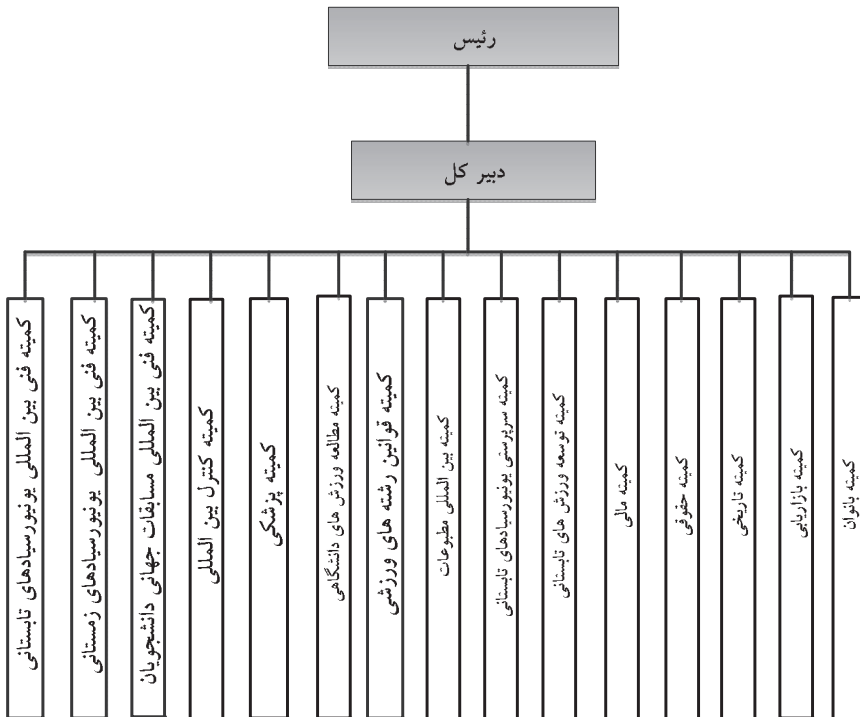
در تقسیم‌بندی افقی سازمان‌های ورزشی، باید به‌عواملی مانند نوع خدمات و نوع وظایف توجه شود. از این‌رو در هر سازمان ورزشی، هرچه انجام وظایف، تخصصی‌تر و دارای بخش‌های زیاده‌تری باشد، به‌دلیل دشوارتر شدن هماهنگی و ارتباطات در آن سازمان، سازمان مزبور از پیچیدگی بیشتری برخوردار خواهد شد.

تقسیم‌بندی عمودی در سازمان‌های ورزشی، با تعداد سطوح سازمانی و سلسله‌مراتب آن سازمان ارتباط دارد. هرچه در سازمان، سطوح سازمانی و سلسله‌مراتب از بالاترین تا پایین‌ترین فرد سازمان (رئیس سازمان تا کارکنان) بیشتر باشد، آن سازمان دارای ساختار تشکیلاتی گسترده‌تری است، اما سازمانی که لایه‌های مدیریتی کمتری داشته باشد، از ساختار تشکیلاتی تخت‌تری برخوردار است. متخصصان بر این باورند

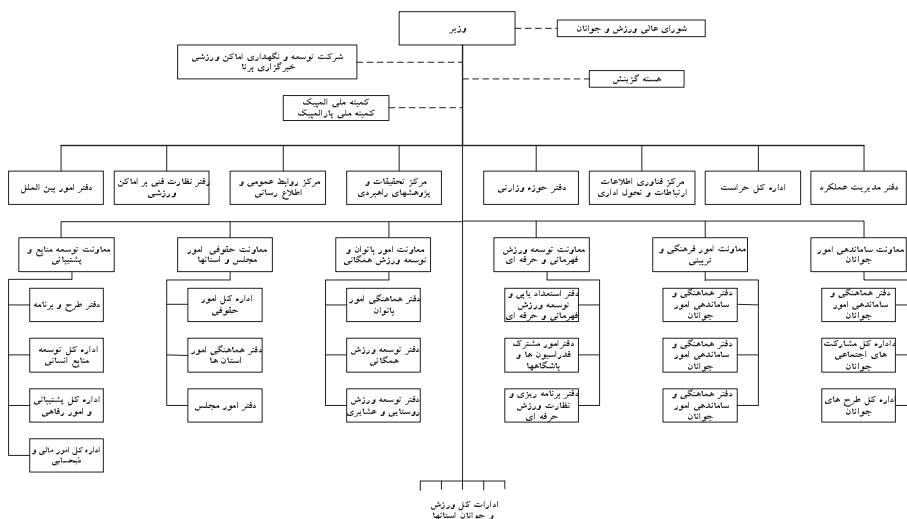
که هر سازمانی که از لحاظ افقی و اندازه، گسترش‌یابد، از بعد عمودی نیز رشد و توسعه خواهد یافت.

پس از تقسیم‌بندی افقی و عمودی در سازمان‌های ورزشی، تعداد افرادی که باید تحت سرپرستی و نظارت هر فرد قرار گیرند، مشخص می‌شود. اگر در سازمان‌های ورزشی، کارکنان حرفه‌ای متخصص به کار گرفته شده باشند، مدیران به علت تمایل به نظارت بر افراد بیشتر و کنترل آن‌ها، علاقه‌مند به استفاده از ساختار تشکیلاتی تخت هستند.

در ساختار تشکیلاتی فدراسیون بین‌المللی ورزش‌های دانشگاهی (فیزو)، رئیس، دبیر کل و ۱۵ کمیته برای انجام وظایف مختلف، پیش‌بینی شده است. چنین ساختاری به دلیل عدم وجود فاصله زیاد بین بالاترین (رئیس) و پایین‌ترین فرد (کارکنان) سازمان، بیانگر ساختار تشکیلاتی تخت است، اما وزارت ورزش و جوانان ایران، از لایه‌های مختلف مدیریتی تشکیل شده، یعنی در مقایسه با ساختار تشکیلاتی فیزو، از سطوح عمودی بلندتری برخوردار است. در شکل‌های ۱-۲ و ۳-۱، این تفاوت‌ها قابل مشاهده است.



شکل ۱-۲. ساختار تشکیلاتی فیزو



شکل ۳-۱. ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان

تقسیم‌بندی مکانی، به‌میزان تفکیک سازمان ورزشی در نقاط گوناگون جغرافیایی اشاره دارد. وزارت ورزش و جوانان، براساس مأموریت خود، بخشی از وظایف خود را باید در استان‌ها انجام دهد. از این رو در ساختار تشکیلاتی وزارتخانه نام‌برده، اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌ها تعریف شده است که نمونه بارزی از تقسیم‌بندی فضایی (جغرافیایی) در سازمان‌های ورزشی به‌شمار می‌رود.

از مطالب یادشده استنباط می‌شود که اگر در هر سازمان ورزشی، تقسیم‌بندی افقی، عمودی و مکانی (جغرافیایی) زیادی صورت گرفته باشد، آن سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. از سوی دیگر وقتی پیچیدگی هر سازمان ورزشی بیشتر باشد، ایجاد هماهنگی و ارتباط، مشکل‌تر و پیچیده‌تر می‌شود و مستلزم مدیریت دقیق‌تری است (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵).

۲-۱ رسمیت

یکی دیگر از روش‌های مدیریت سازمان‌های ورزشی، استفاده از قوانین، مقررات و خط‌مشی است که به آن رسمیت گفته می‌شود (رضاییان، ۱۳۸۴). کارکنان یک سازمان ورزشی که از رسمیت بالایی برخوردار است، شناخت بهتری از چگونگی و شیوه انجام

وظایف خود دارند. در این گونه سازمان‌ها، به این دلیل که کارکنان باید از استقلال عمل زیادی برخوردار باشند و وظایف سازمانی به طور یکسان در کل سازمان انجام شود، لازم است مسئولیت‌ها و وظایف، به طور دقیق مشخص و تعریف شوند. رسمیت سازمان‌های ورزشی می‌تواند با آزادی عمل کارکنان سنجیده شود. چنانچه کارکنان در انجام امور محوله، فقط بر مبنای قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها اقدام کنند، در این صورت آن سازمان ورزشی دارای رسمیت بالایی است، اما اگر به کارکنان سازمان‌های ورزشی آزادی عمل داده شود و در مواقع لزوم، فراتر از قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها اقدام کنند، سازمان مزبور از رسمیت کمتری برخوردار است.

تصور کنید در یک تیم ورزشی، به مربی تیم برای تهیه برنامه‌های فنی تیم، آزادی عمل داده شود و در تدوین و اجرای آن‌ها آزادی کامل داشته باشد، ولی بازیکنان همان تیم، طبق قرارداد تنظیم شده از سوی باشگاه، ناچار به شرکت در تمرینات در زمان تعیین شده، اطاعت از دستورات فنی مربی و پیروی از تمام برنامه‌های او در همه فصول قبل از مسابقه، حین مسابقه و بعد از مسابقه باشند؛ بنابراین در این حالت بازیکنان در مقایسه با مربی تیم، از رسمیت بیشتری برخوردارند.

در سازمان‌های ورزشی، از آنجاکه مدیران عالی باید کل امور سازمان را با سرعت بالا انجام دهند و عملکرد آن‌ها با خواسته سازمان، بیشترین همخوانی را داشته باشد، در مقایسه با مدیران سطوح پایین‌تر، از رسمیت کمتری برخوردارند. رسمیت، به کارکنان سخت‌کوش و جدی اجازه می‌دهد بدون نیاز به سرپرستی و کنترل نزدیک، وظایف خود را به درستی انجام دهند. همچنین رسمیت برون‌داد کارکنان را استانداردسازی می‌کند (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵).

۱-۳ تمرکز و عدم تمرکز

تمرکز، به محل تصمیم‌گیری در ساختار تشکیلاتی سازمان‌های ورزشی اشاره دارد. به بیان دیگر، تمرکز به سطح سازمان‌دهی تصمیم‌گیرنده در هر سازمان ورزشی مربوط می‌شود. در سازمان‌های متمرکز، تصمیمات در سطوح بالا و در سازمان‌های غیرمتمرکز، تصمیمات در همه سطوح سازمان اتخاذ می‌شود. بلوغ سازمانی، با تمرکز رابطه دارد. اگرچه سازمان‌ها در بدو تأسیس به تمرکز بیشتر نیاز دارند، ولی با رشد و بلوغ آن، مسیرهای مناسب‌تری برای

عدم تمرکز فراهم می‌آید. همچنین در یک سازمان ورزشی که امور مختلفی مانند ورزش قهرمانی، ورزش همگانی، بازاریابی، تأسیسات ورزشی، حقوق ورزشی، اداری و مالی، کارگزینی و ... انجام می‌شود، فقط یک نفر، از دانش کافی برای تصمیم‌گیری در همه آن‌ها برخوردار نیست. از سوی دیگر اگر به فرض فردی در همه موارد یادشده، دارای تخصص باشد، آن فرد باید وقت زیادی برای تصمیم‌گیری در مورد مسائل کوچک نیز صرف‌کند که این اقدام، وی را از پرداختن به مسائل مهم‌تر سازمان باز می‌دارد. در نتیجه تصمیماتی که کم‌اهمیت‌ترند، باید به مدیران سطوح پایین‌تر تفویض شود تا امکان تمرکز مدیران سطوح بالا در تصمیمات استراتژیک را فراهم‌کند و تأثیر مثبتی بر کل سازمان داشته‌باشد. در شکل ۱-۲ ساختار تشکیلاتی فیزو ترسیم شده‌است. ۱۵ کمیته تخصصی، در ساختار تشکیلاتی شکل ۱-۲ دیده می‌شود. به عبارت دیگر در این سازمان ورزشی، انجام امور خاص، به وسیله رئیس فیزو به کمیته مربوطه تفویض می‌شود و رئیس فیزو فقط در امور کلی فیزو مشارکت و تصمیم‌گیری می‌کند و تصمیمات دیگر را به کمیته‌ها واگذار کرده‌است. فیزو یکی از سازمان‌های ورزشی غیرمتمرکز در سطوح بین‌المللی محسوب می‌شود. نمونه‌های زیاد دیگری از این گونه سازمان‌های غیرمتمرکز را در سطوح بین‌المللی می‌توان نام‌برد و این در حالی است بیشتر سازمان‌های ورزشی کشور به صورت متمرکز عمل می‌کنند (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵).

۱-۴ نمودار سازمانی (ساختار سازمانی)^۱

پس از رسمیت یافتن هر سازمان ورزشی، باید بلافاصله نمودار آن سازمان، طراحی و تنظیم شود. در تهیه و تنظیم نمودارهای سازمانی، رعایت نکات زیر الزامی است:

- برای نشان دادن واحدهای سازمانی، از اشکال هندسی استفاده شود (اغلب از مستطیل یا دایره استفاده می‌شود).
- قوی‌ترین واحدهای سازمانی را در بالای نمودار قرار دهید و واحدهایی که از قدرت کمتری برخوردارند، در سطوح پایین‌تر قرار گیرند.
- چگونگی و رابطه بین واحدهای سازمانی، با خطوط مشخص شود. خطوط، بیانگر این است که هر واحد، در مقابل کدام واحد دیگر باید پاسخگو باشد و گزارش کار خود را به کدام بخش باید ارائه‌کند.

- هنگامی که خط ارتباط فقط بیانگر بخشی از قدرت باشد، با خط‌چین (.....) نشان داده شود (الوانی، ۱۳۸۴).

در شکل ۱-۳ که مربوط به نمودار سازمانی وزارت ورزش و جوانان است، چگونگی ارتباطات در وزارت را می‌توان مشاهده کرد. همان‌طور که در نمودار یادشده مشاهده می‌شود، در وزارت ورزش و جوانان، وزیر بالاترین مسئولیت را عهده‌دار است و بنابراین در قسمت فوقانی نمودار قرار دارد. پس از پست مزبور، در سطوح پایین‌تر، معاونان و سپس مدیران قرار دارند. این روند تا سطح کارکنان ادامه دارد که بیانگر چگونگی ارتباط و مسئولیت‌ها در وزارت ورزش و جوانان است. همچنین وزارت ورزش و جوانان با شورای عالی ورزش و جوانان و شرکت توسعه و نگهداری اماکن ورزشی که بخشی از قدرت وزارت ورزش و جوانان محسوب می‌شوند، با خط‌چین ارتباط داده شده است.

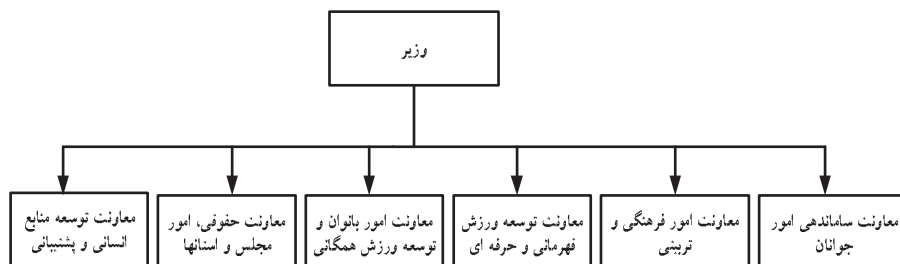
۱-۵ روش‌های سازمان‌دهی در سازمان‌های ورزشی

شکل‌گیری سازمانی، بر پایه اهداف گوناگونی صورت می‌پذیرد که در این بخش، اشکال مختلف سازمانی ارائه می‌شود.

۱-۵-۱ سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه

در سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه، واحدهای سازمانی برحسب وظیفه تقسیم شده‌اند و هر واحد سازمانی، وظیفه‌ای متفاوت با دیگری انجام می‌دهد. در سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه باید وظیفه کلی و هدف اصلی سازمان، به وظایف جزئی‌تر تقسیم شود و این تقسیم‌بندی تا حد معقول، ادامه یابد. برای مثال همان‌طور که در نمودار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان مشاهده می‌شود، دو معاونت توسعه ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و معاونت امور بانوان و توسعه ورزش همگانی وجود دارد. این معاونت‌ها وظایف متفاوتی دارند و یکی عهده‌دار ورزش قهرمانی و حرفه‌ای و دیگری مسئول ورزش بانوان و همگانی است. به عبارت دیگر هر کدام از آن‌ها وظایف متفاوت و مستقل دارند یا خدمات مستقل از یکدیگر ارائه می‌دهند. همچنین معاونت‌های حقوقی امور مجلس و استان‌ها نیز وظایف متفاوتی در مقایسه با معاونت یادشده و سایر معاونت‌های وزارت ورزش و جوانان

دارد. شکل ۱-۴ نشان‌دهنده سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه در بخشی از ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان است (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵).



شکل ۱-۴. سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه در بخشی از ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان

۱-۵-۲ سازمان‌دهی بر مبنای محصول یا خدمات

در سازمان‌دهی بر مبنای محصول یا خدمات، واحدهای سازمانی بر اساس محصولات یا خدمات سازمان تقسیم می‌شوند. برای مثال در ساختار تشکیلاتی اداره‌های کل ورزش و جوانان استان‌ها، هیئت‌های ورزشی گنجانده شده‌است. همان‌گونه که مشخص است، هر هیئت ورزشی خدمات متفاوتی در مقایسه با سایر هیئت‌های ورزشی ارائه می‌دهد. هیئت فوتبال، خدمات فوتبال هیئت والیبال، خدمات والیبال ارائه می‌کند و سایر هیئت‌های ورزشی نیز چنین رویکردی را به کار می‌برند. رویکرد مزبور، نمونه‌ای بارز از تقسیم‌بندی و سازمان‌دهی بر مبنای محصول یا خدمات است. شکل ۱-۵ نشان‌دهنده بخشی از ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران است. همان‌طور که در شکل ۱-۵ مشاهده می‌شود، در زیرمجموعه ساختار تشکیلاتی اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، هیئت‌های ورزشی رشته‌های مختلف قرار گرفته‌است که هر هیئت ورزشی، خدمات جدا و مستقل از سایر هیئت‌های ورزشی ارائه می‌دهد. لازم به توضیح است در شکل مزبور، برای نمونه فقط پنج هیئت ورزشی نام برده شده و به دلیل زیادبودن رشته‌ها و هیئت‌های ورزشی، از رسم و بیان نام همه آن‌ها خودداری شده‌است. در تقسیم‌بندی فدراسیون‌های ورزشی در ساختار تشکیلاتی وزارت ورزش و جوانان نیز از سازمان‌دهی بر مبنای محصول یا خدمات استفاده شده‌است (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵).